

Mut ist wichtiger als Größe

Mit Dr. Rainer Hillebrand, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Otto Group, sprach Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Präsident der gfo – Gesellschaft für Organisation, über den Zusammenhang von Größe und langfristigem Erfolg.

zfo Lieber Rainer, vielen Dank für deine Bereitschaft zu diesem Interview. Der Schwerpunkt unseres Heftes lautet »groß, größer, erfolgreich?«. Betrachtet man die Entwicklung der Otto Group in den letzten 30 Jahren, so bekommt man den Eindruck, dass die Economies of Scale im Versandhandel gewirkt haben: Vor 30 Jahren war Otto die Nummer 1 in der Welt, Quelle die Nummer 1 in Europa und Deutschland und Neckermann die Nummer 3. Neckermann ist dann als Erstes ausgeschieden, Quelle als Zweites und der Sieger heißt: Otto. Aber wie wichtig war das Thema Größe in diesem Wettbewerbskontext wirklich?

Hillebrand Die Fakten stimmen, die Theorie in diesem Fall aber nicht. Denn in unserem Kontext war Größe kein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Entscheidend war vielmehr eine Kombination aus sehr unterschiedlichen Faktoren. Und in unserem Fall war es so, dass es eine Unternehmerpersönlichkeit wie Michael Otto gegeben hat, der bereits 1998 sagte: »Ich will, dass der gesamte Konzern E-Commerce-fähig wird.« Und er hat von da an sehr konsequent darauf geachtet, dass derjenige, der es umsetzen konnte (in dem Falle ich), die entsprechende Unterstützung bekam: materiell, ressourcenmäßig, ideell – in jeder Form also.

»Entscheidend sind die Anpassungsfähigkeit und Veränderungsgeschwindigkeit der Organisation im Vergleich zu ihren Wettbewerbern.«

Denn die entscheidende Frage war damals wie heute die Anpassungsfähigkeit und damit die Veränderungsgeschwindigkeit der Organisation im Vergleich zu ihren Wettbewerbern. Da wirkt Größe eher indirekt: Dadurch, dass wir groß und ertragsstark waren – mit einer führungsstarken

Familie im Hintergrund –, konnten wir das finanzieren und durchsetzen.

zfo Das heißt also, wenn es Herrn Schickedanz noch gegeben hätte, der das für Quelle in der gleichen Konsequenz erkannt hätte, dann sähe die Situation heute anders aus?

Hillebrand Das halte ich zumindest für nicht unwahrscheinlich.

zfo Größe birgt also allenfalls ein gewisses Potenzial, bietet eine gewisse Power, aber es muss auch jemand da sein, der die Größe nutzbar macht.

Hillebrand Ich glaube, man braucht auch Mut zu gravierenden Entscheidungen, und dieser Mut ist aus meiner Sicht weit wichtiger als Größe.

zfo Ich habe gerade so ein nettes Beispiel von Nestlé gelesen: Die Nespresso-Kapseln wurden 1970 erfunden, 1986 am Markt eingeführt und haben erst 2000 die Gewinnzone erreicht. So einen langen Atem kann nur jemand beweisen, der auch ein bisschen was »im Kreuz« hat. Wenn wir die aktuelle Situation anschauen, in der Akteure wie Amazon und Alibaba die Welt des E-Commerce dominieren und die Otto Group als großer Akteur in dieser Arena darum kämpft, den Anschluss an die schnell wachsenden Giganten nicht zu verlieren: Wie wirkt sich Größe da aus?

Hillebrand Ein zentraler Unterschied ist, dass die beiden Unternehmen einen anderen Zugang zum Kapitalmarkt haben, während wir ein Familienunternehmen sind, das sein Wachstum allein aus den eigenen Erträgen realisiert. Die Möglichkeit, in einen Markt zu investieren, ohne die Mittel aus dem eigenen operativen Geschäft her-

aus generieren zu müssen, macht schon einen Riesenunterschied. Was man auch daran erkennen kann, wie viele Jahre Amazon investiert und investiert und investiert hat, ohne wirklich Geld zu verdienen. Denn wenn man mal schaut, was die Amazons wirklich im eigenen Handelsgeschäft verdienen, dann brauchen wir uns da ja überhaupt nicht zu verstecken.

Die haben es natürlich auf der anderen Seite sehr schlau geschafft, solche Themen wie Retail Media, also die Platzierung von Werbung auf Handelsplattformen, und das Cloud-Computing-Angebot Amazon Web Services zu lancieren und zu implementieren, die inzwischen stark zum Ergebnis beitragen und andere Bereiche gegenfinanzieren können.

zfo Welche Bedeutung hat denn die Struktur des Marktes selbst für die Frage der Skalenerträge? Ist die Größe des Heimatmarktes vielleicht sogar der wichtigere Faktor als die Größe des Unternehmens?

Hillebrand Da sind Länder wie USA und China, also die Heimatmärkte von Amazon und Alibaba, mit mehr als 400 Millionen Konsumenten in den USA und mehr als 1,3 Milliarden Konsumenten in China auch zum Skalieren prädestiniert: eine Sprache, eine Währung, ein Rechtssystem.

Ich komme gerade aus Israel und habe mir da mal wieder israelische Start-ups angeschaut. Es gibt ja relativ viele bekannte Unternehmen, die dort ihren Ursprung haben und inzwischen sogar für sich reklamieren, technologische Weltmarktführer zu sein. Aber die gehen immer in den amerikanischen Markt, teilweise in den chinesischen Markt, verkaufen die Unternehmen dahin und werden dann da groß, weil sie nur da die Kundenpopulationen vorfinden, die sie benötigen, um eine kritische Größe zu erreichen – und das ohne die limitieren-

den Faktoren einer unnötigen Komplexität durch unterschiedliche Rechtssysteme, separate Logistikstrukturen, verschiedene Sprachversionen et cetera pp.

zfo Was für ein weiteres Zusammenwachsen von Europa sprechen würde. Das mit den verschiedenen Sprachen lässt sich nicht ändern, aber zumindest ein paar andere Sachen könnten wir überwinden.

Hillebrand Das ist einer der guten Gründe, warum es sich lohnt, für Europa zu kämpfen. Aber da gibt es ja leider Gottes gerade andere Tendenzen.

zfo Wenn Start-ups aus Israel in die USA oder nach China gehen, um das Upscaling, das im Heimatmarkt nicht möglich ist, zu erreichen, dann klingt das auch wie die Auflösung des Widerspruchs zwischen der Flexibilität des Garagenunternehmens und der Notwendigkeit stabiler Prozesse und Strukturen nach dem Upscaling: Heißt das Motto also »Alles zu seiner Zeit«?

Hillebrand Im Prinzip ja. Aber: Im Großkonzern gibt es da noch einen anderen Aspekt. Und das ist die Gleichzeitigkeit von Garagenmentalität und den Strukturen des Großkonzerns: Wir müssen beides gleichzeitig führen und bedienen können. Es geht darum, unterschiedliche Unternehmensgrößen managen zu können und gleichzeitig Jungunternehmen die nötigen Freiheiten zu gewähren, die es bei den großen Tankern gar nicht geben kann, weil wir ansonsten riskieren, dass sie bei einer »Havarie« das gesamte Ökosystem ruinieren.

»Garagenmentalität und stabile Strukturen: Großkonzerne müssen beides gleichzeitig führen und bedienen können.«

Es gibt aber noch eine andere Dimension, wenn es darum geht, Größe für Start-ups nutzbar zu machen. Unsere Venture-Gesellschaften, die wir als Schnellboote bezeichnen, sind sehr kleine Einheiten mit sehr unterschiedlichen Geschäftsmodellen. Da findet ein unglaublicher Wissenstransfer in die Otto Group hinein statt; wir lernen von denen extrem viel. Da befördert das Kleine das Große. Nehmen wir About You als Beispiel, ein Unternehmen, das wir

vor fast fünf Jahren gegründet haben: About You wäre ohne das Know-how und die Assets der Otto Group nie in der Lage gewesen, so schnell und mit so überschaubarem Kapital eine solche Größenordnung zu erreichen. Aber auch da ist es so, dass wir aus der Garage durchaus lernen, mit welcher Infrastruktur und welchen Prozessen ein junges Unternehmen wie About You arbeitet. Das hilft dann auch wiederum den großen Schlachtschiffen und Tankern. Es ist also ein gegenseitiges Geben und Nehmen.

zfo Die Kleinen geben ihr Know-how und die Großen geben ihre Assets?

Hillebrand Ja, so darf es sein.

zfo Eine Frage von »groß, größer, erfolgreich?« wird auch unter der Überschrift »Economies of Scope« verhandelt. Wenn du auf die vielen unterschiedlichen Funktionen zurückblickst, in denen du gewirkt hast, von Einkauf über Vertrieb bis zu E-Commerce, von Konzernführung über Data Business bis hin zu Venture-Capital-Aktivitäten. In welcher Funktion hatte eigentlich das Thema Economies of Scope eine besondere Bedeutung?

Hillebrand Wenn ich bei Economies of Scope mal auf das Thema Synergien abhebe, dann muss ich sagen, Synergien helfen natürlich ungemein dabei, mit überschaubarem Ressourceneinsatz eine hohe Wertschöpfung zu generieren. Aus meiner Sicht sind beispielsweise viele Prozesse, die ich im Backup abbilden kann, die also keine Schnittstelle zum Markt ausbilden, mit »Synergie-Verdacht« behaftet. Ob das jetzt eine Call-Center-Thematik ist oder ein zentrales Rechnungswesen, ein zentrales Abrechnungssystem in einer (zentralen) Personalabteilung oder auch eine bestimmte technologische Infrastruktur: Überall dort können wir auch Economies of Scope erzielen, indem wir eine Infrastruktur für mehrere Konzerneinheiten oder auch den ganzen Konzern nutzen.

Das reicht bis zum Thema Wissensmanagement. Wenn die Otto Group durch ihre Konzerngesellschaften in extrem unterschiedlichen Zielgruppen, in extrem unterschiedlichen Ländern, in extrem unterschiedlichen Größenordnungen unter-

wegs ist, dann ist es eben sehr hilfreich, ein System aufzubauen, wie wir es hier mit dem in meiner Verantwortung angesiedelten Direktionsbereich Knowledge-Management getan habe. Ein Direktor widmet sich mit seinem Team vollständig der Aufgabe, das Know-how, das es im Konzern bereits gibt, allen zur Nutzung anzubieten, die es aktuell benötigen. Und das gilt selbstverständlich nicht nur für die Erfolgsbeispiele, sondern auch für die Fälle, bei denen mal etwas in die Hose gegangen ist – Stichwort Fehlerkultur.

zfo So können die Großen auch noch von den Fehlern mehr profitieren als die Kleinen. Größe hat auch einen sehr direkten Bezug zu Macht: in Form von Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten/Dienstleistern und Kunden, aber auch gegenüber staatlichen Akteuren, wenn es um Standortentscheidungen und Ähnliches geht. Wie gelingt es, Größe in Macht umzumünzen? Und andersherum: Wie gelingt es den Kleinen, zu verhindern, dass sie zu Spielbällen der Großen werden? Wie gelingt es einem Start-up bei euch, sich gegen einen Großen durchzusetzen?

Hillebrand Ich weiß gar nicht, ob man das so eins zu eins übertragen kann. Wenn wir das Thema Einkauf nehmen, dann ist klar, dass große Einkaufsvolumina auch Möglichkeiten generieren, niedrigere Preise durchzusetzen. Bei den Lieferanten kommen die Economies of Scale ausgelöst durch sprungfixe Kosten zum Tragen. Insofern kann der Kunde bessere Preise bekommen, weil der Hersteller auch günstiger produzieren kann.

Ganz anders ist die Situation bei einem Start-up. Wenn About You zu den einzelnen Lieferanten und Produzenten gegangen ist und präsentiert hat, dass sie hier relativ neu am Markt sind, aber Pläne haben, nach denen sie innerhalb der nächsten fünf Jahre 500 Millionen Euro Umsatz machen, dann war den Anbietern schon klar, dass sie hier und heute eine Chance realisieren können: Wenn sie dem kleinen Newcomer jetzt den Steigbügel halten und damit eine Geschäftsbeziehung aufbauen, dann haben sie auch mittelfristig etwas davon. Das hat dann in dem konkreten Beispiel dazu geführt, dass die großen Lieferanten gesagt haben: »Wunderbar, da

kommt mal ein Kleiner, der eine überzeugende Perspektive aufzeigen kann, einmal groß zu werden. Und aus dieser Perspektive heraus gebe ich ihm als Anbieter die Möglichkeit dazu.«

zfo Ein Mittel eines Kleinen, wie er sich auch die Vorteile eines Großen verschaffen kann, ist es also, dass er eine gute Story erzählen kann? Eine Story, die einen Lieferanten überzeugt, damit er einen Vertrauensvorschuss gibt?

Hillebrand Wobei es keine fiktive Story sein sollte, sondern eine, die von ihrer Ernsthaftigkeit lebt.

zfo Während Economies of Scale immer auf die Vorteile der Größe abheben, gibt es natürlich auch potenzielle Nachteile von Größe. Eine Frage ist dann, wann können die Vorteile der Größe durch die Nachteile der Komplexität aufgefressen werden?

Hillebrand Das ist natürlich eine extrem vielschichtige Thematik. Wenn wir uns eine Situation vorstellen, in der ein großes Unternehmen, das sich aus vielen kleinen Einheiten zusammensetzt, versucht, die der eigenen Größe immanenten Governance-Strukturen dem Kleinen überzustülpen, dann kann das tatsächlich dazu führen, dass Größe zum Fluch wird. Gleiches gilt beim Thema Geschwindigkeit: In einer Zeit, in der der Schnelle den Langsamen frisst, kann die Geschwindigkeitsdifferenz zwischen dem Großen, also dem eher langsameren Konzern, und dem Kleinen, der wahrscheinlich schnelleren Konzerngesellschaft, dazu führen, dass eine Anpassung an den Konzern für den Kleinen existenzbedrohend wird.

»In der Startphase müssen Neugründungen nur minimale Konzernanforderungen erfüllen, um maximale Geschwindigkeit aufnehmen zu können.«

Wenn man also die Vor- und Nachteile von Größe abwägt, bleibt die simple Feststellung: Es kommt darauf an, was das Management daraus macht. Wir arbeiten gerne mit einem »Welpenschutz-Programm« in der Startphase von Neugründungen, damit die jungen Unternehmen zunächst

nur minimale Konzernanforderungen zu erfüllen haben, um maximale Geschwindigkeit aufnehmen zu können.

zfo Und dann gibt es die viel diskutierte Frage, welche Konsequenzen die Übermacht bestimmter globaler Player in Verbindung mit dem Phänomen des »Too big to fail« eigentlich hat. Muss man dann nicht, entweder aus unternehmerischer Überlegung oder sogar aus staatlicher Perspektive, auch über eine Größenbegrenzung von Unternehmen nachdenken?

Hillebrand Ich halte grundsätzlich wenig von staatlichen Reglementierungen. Aber ja: Wir erleben aktuell hautnah, im Rahmen des Umbaus von www.otto.de zum Marktplatz für Händler, die Sehnsucht von Marktteilnehmern nach einem Schutz vor dominanten Playern, die aus den bereits etablierten Abhängigkeiten im Markt erwächst. Wir bieten anderen Unternehmen damit eine echte Alternative, um auf einer trafficstarken Seite jenseits von Amazon aktiv zu sein. Da spüren wir an der Vielzahl der Anfragen extrem stark die Sehnsucht vieler Player am Markt, sich aus dieser gefühlten Abhängigkeit von Amazon zu befreien.

zfo Welche ökonomischen Argumente sprechen denn dafür, dass sich ein 50-Milliarden-Euro-Unternehmen zu einem 100-Milliarden-Euro-Unternehmen entwickelt? Denn wenn die ökonomischen Vorteile im Sinne der Economies of Scale (und der Economies of Scope) beim Übergang von einem 50-Milliarden-Euro- zu einem 100-Milliarden-Euro-Umsatz von den Nachteilen aufgrund einer Komplexitätssteigerung aufgeessen werden, was soll das Ganze dann noch?

Hillebrand Die Komplexität bei Alibaba ist zwischen dem ersten Single Day vor geschätzt zehn Jahren, an dem das Unternehmen zwei Milliarden US-Dollar Umsatz an einem Tag gemacht hat, und heute, wo Alibaba über 30 Milliarden US-Dollar Umsatz an einem Tag macht, vermutlich nicht gestiegen. Geschäftsmodell und Ware sind mehr oder weniger gleich geblieben. Ganz sicher aber sind die Prozesse vereinfacht und vervielfacht worden.

Schwieriger ist es, wenn diese gigantische Größenordnung dadurch entsteht,

dass immer mehr einzelne Einheiten, die untereinander recht heterogen sind, entweder gegründet oder zugekauft werden. In diesem Fall kann die Komplexitätssteigerung zu Reibungsverlusten führen – und dann landen wir wieder beim vorigen Punkt: Gelingt es dem Management, Strukturen und Entscheidungswege zu schaffen, um diese Herausforderungen zu meistern?

zfo Man kann also auch hier erkennen, dass die Größe allein nicht erfolgsentscheidend ist. Sondern es geht um die Frage, ob das eine Größe in einem homogenen Geschäft ist, wo dann wirklich Upscaling möglich ist, ohne dass man einen großen Komplexitätszuwachs in Kauf nehmen muss, oder ob es eben eine Größe ist, die durch Zusammenfügen ganz unterschiedlicher Einheiten entsteht, was dann tatsächlich zu einem überproportionalen Zuwachs an Komplexität führen kann.

Hillebrand Und deshalb scheitern ja auch so viele Unternehmenskäufe und Merger, weil es eben sehr komplex und damit schwierig ist, sowohl die Infrastrukturen als auch die Personen und insbesondere die Kulturen miteinander zu verheiraten. Da zeigt sich dann besonders, dass man Größenwachstum auch managen muss – aber das brauche ich den Organisationsspezialisten natürlich nicht zu erzählen.

Bei unserem ehemaligen Start-up About You habe ich extrem darauf geachtet, dass wir sicherstellen, dass die Organisation und die Strukturen mitwachsen können. Was auch bedeutet, dass man in der Geschwindigkeit des Wachstums immer wieder die Organisation überprüft. Wenn man innerhalb von fünf Jahren von zehn Mitarbeitern auf jetzt mittlerweile rund 600 anwächst, dann kennst du im ersten Jahr noch alle Kolleginnen und Kollegen, im zweiten Jahr noch drei Viertel, im dritten Jahr prozentual schon viel weniger und dann bald nur noch den engsten Kreis, also die, mit denen man permanent zu tun hat. Und das hat natürlich nicht nur prozessuale, sondern vor allem auch kulturelle Auswirkungen.

»Es wird meist unterschätzt, dass man Größe und vor allem auch Wachstum managen muss.«

Deshalb sage ich, dass die Größe an sich nicht der limitierende Faktor ist. Der limitierende Faktor ist vielmehr, wie diese Größe beherrschbar ist. Mit anderen Worten: »Wie mache ich das im Management?« Ich glaube, im ganzen Kontext von Größe wird viel zu sehr unterschätzt, dass man Größe und vor allem auch Wachstum managen muss.

zfo Welchen Rat gibst du deinem Nachfolger mit auf den Weg? Wie soll er das künftig machen?

Hillebrand Der braucht meine Ratschläge gar nicht.

zfo Das heißt, er muss da seine eigene Philosophie und Praxis entwickeln?

Hillebrand Ich glaube, er muss und wird da seinen eigenen Weg finden. Und ich weiß, er ist da jetzt schon auf einem guten Weg, weil er etwa die Economies of Scope schon dadurch nutzt, dass wir beispielsweise sowohl im E-Commerce als auch im Fulfillment ein sogenanntes Tech-Stack entwickelt haben. Das hilft uns, etwa die



Zur Person:

Dr. Rainer Hillebrand ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Otto Group und Konzernvorstand Konzernstrategie, E-Commerce und Business Intelligence. Seit 1990 ist er in verschiedenen Funktionen für Otto tätig, seit 1999 als Vorstandsmitglied der Otto Group. Hillebrand studierte Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Hamburger Universität der Bundeswehr und promovierte im Fach Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Lagerverwaltung von sechs Systemen auf eines zu reduzieren, und zielt darauf ab, die About-You-Cloud-Infrastruktur vielen Unternehmen in der Otto Group zur Verfügung zu stellen.

zfo Haben wir noch einen Aspekt nicht angesprochen, der dir aber besonders wichtig wäre?

Hillebrand Ja. Ich glaube nicht an die Formel: »Alles, was groß ist, ist gut.« Ich glau-

be einfach, dass das, was sich am Kunden ausrichtet, am besten ist. Und wenn das ein Großer besser macht – umso besser. Wenn es ein Kleiner besser macht, dann sehen wir das immer wieder gerne, denn wir wissen inzwischen, dass sie extrem erfolgreich sein können.

zfo Lieber Rainer, besten Dank für das aufschlussreiche Gespräch.

zfo-Newsletter/ Anzeige folgt